الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- باتنـــــة -

سنة أولى ماجستير –مدرسة الدكتوراه
فرع : اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات
مقياس: نظريات المنظمات

المدرسة الكلاسيكية بين التايلورية والتايلورية الحديثة

من إعــداد الطلبـة

شاكـر بلخضر
chaker_belakhdar@yahoo.fr

حمزة مرادسـي
hamza_meradci@yahoo.fr

قمري حياة
hayet.goumri@yahoo.fr

تحت إشراف:
د / مقــــري زكيـــة

السنـــة الجامعيـة
2008/2007

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

التوبة 94.

خطة البحث

مقدمة

أولا :المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

1. نشأة المدرسة الكلاسيكية
2. مبادئ النظرية الكلاسيكية
3. نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي
4. أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية
   - النظرية البيروقراطية
   - نظرية التقسيمات الإدارية
   - نظرية الإدارة العلمية

ثانيا :نظرية الإدارة العلمية لتايلور

1. لمحة تاريخية عن حياة فريدريك ونسلو تايلور
2. الفرضيات التي اعتمد عليها تايلور في إعداد فلسفته
3. التجارب التي قام بها تايلور
4. المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية
5. الانتقادات التي تعرض لها تايلور

ثالثا :التايلورية الحديثة – النيوتايلورية –

1. التطور الإنتاجي: أسبابه ونتائجه
2. محدودية التايلورية وأسباب ظهور التايلورية الحديثة "النيوتايلورية"
3. خصائص ومميزات المؤسسة النيوتايلورية
4. الفروقات الجوهرية بين التايلورية والتايلورية الحديثة

الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمـــة:

تعتبر المؤسسة (المنظمة) النواة الأساسية للاقتصاد، فهي تؤثر في الاقتصاد بشتى الطرق والعوامل، كما تؤثر في الجوانب الاجتماعية، والحضارية كذلك، فهي نقطة ارتكاز حياة المجتمع؛ فهي المنتجة للمواد والمنتوجات المادية والمعنوية والثروات، وهي الموزعة للدخل والمستعملة للادخار والعاملة على تداول المنتجات، والمستهلكة لجزء معتبر منها في عملية إعادة الإنتاج. إذن فهي تمثل منطلق العملية الاقتصادية في دورتها: الإنتاج، التوزيع، التبادل والاستهلاك. وهي منتهى هذه الدورة وانغلاقها لانطلاق دورة جديدة.

كل هذا جعل الاقتصاديين والاجتماعيين والسلوكيين يقرون بأهمية المؤسسة (المنظمة) وبأهمية الدور الذي تلعبه، لذلك فقد تعددت الآراء والدراسات التي خصت المؤسسة انطلاقا من المدرسة التقليدية، فمدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة النظام الاجتماعي ثم أخيرا مدرسة النظم، حيث أن كل مدرسة اهتمت بجوانب معينة وأغفلت جوانب أخرى وذلك حسب الظروف السائدة آنذاك.

إشكاليـة البحـث:

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هاته النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك. ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الإفرازات الفنية والتكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين ومن هذا المنطلق تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي إسهامات المدرسة الكلاسيكية في الفكر التنظيمي وأصول الإدارة؟
- ما هي امتدادات هذه النظرية في العصر الحديث؟ وان كانت كذلك ماهي أوجه الاختلاف مع النظرية الأم؟

أهميـة البحـث:

يكتسي موضوع هذه الأوراق البحثية أهمية كبيرة وذلك من خلال الوقوف على نتائج وانتقادات النظرية الكلاسيكية وبالتحديد نظرية الإدارة العلمية وبالتالي ضرورة قيام الباحثين الاقتصاديين وصناع القرار بوظيفة التطوير من أجل تعظيم المكاسب الايجابية وتقليص الانعكاسات السلبية المتوقعة حتى تكون المحصلة في صالح الاقتصاد بشكل عام.

أهداف الدراسة:

مما لاشك فيه أن دراسة التطور الفكري للنظريات الكلاسيكية تعمق من فهمنا للسلوك الإنساني وتفسير طبيعته والكشف عن متغيراته ومحدداته وبالتالي تفسير جوانب الأداء في المنظمة باعتبار أن الأفراد يخلقون الحركة في المنظمة، ويبعثون فيها النشاط أو مظاهر الحياة. ويمكن تلخيص أهم أهداف هاته الدراسة في النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على تطور الفكر الاقتصادي وبالتحديد الفكر الكلاسيكي لمعرفة ظروف بروزه.
- استكشاف الجوانب الايجابية والسلبية للفكر الكلاسيكي.
- بيان مدى تأثير المدرسة العلمية سابقا وحاضرا من خلال تقييمها.
- إثراء المعرفة العلمية وفتح مجال النقاش بخصوص هذا الموضوع.

منهجية البحث:

لدراسة الجوانب والنقاط المتعلقة بالموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأفكار والمعلومات المستقاة من عدة مصادر متنوعة باللغة العربية والأجنبية: كتب، معلومات من الانترنت، محاضرات بعض الأساتذة المتخصصين، مقابلات مع بعض الأساتذة. ولقد تم تقسيم هاته الدراسة إلى ثلاثة أجزاء: تطرقنا في الجزء الأول إلى المدرسة الكلاسيكية وأهم روادها، أما في الجزء الثاني فقد تم التطرق إلى نظرية الإدارة العلمية لتايلور، وعلى ضوء نتائج هذه النظرية وانتقاداتها برزت النيوتايلورية التي تم التطرق لها في الجزء الثالث.

صعوبات الدراسة:

ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث نقص المراجع المتعلقة بالموضوع مباشرة، حيث أن أغلب البحوث والدراسات والمقالات المتوفرة تتحدث عن الجزء الأول أو الثاني (المدرسة الكلاسيكية أو نظرية الإدارة العلمية). أما المراجع التي تحدثت عن الجزء الثالث فهي نادرة جدا، ما فرض علينا تكثيف الجهود وطلب مساعدة بعض أساتذة المقياس. وربما يعود هذا إلى حداثة الموضوع وقلة الكتابات التي خصته.

الجزء الأول

المدرسة الكلاسيكية -التقليدية-

1. نشأة المدرسة الكلاسيكية
2. مبادئ النظرية الكلاسيكية
3. نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي
4. أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

تمهيـــد:

لقد ظل دارسو الإدارة لفترة طويلة ينظرون إلى التحديث الذي وضعه لوثر جولك كنموذج لوظائف الإدارة في كلمة (POSD CORB) التي تمثل الحروف الأولى للكلمات العربية: تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، توظيف، تقرير، تمويل أو ما يعبر عنه في العربية بالتاءات السبع، على أنها قواعد أساسية، ومن الواضح أنها تعبر عن مهام ولا تكّون نظرية متكاملة للإدارة و تعــد (المدرسة التقليدية/ أو الكلاسيكية) أقـــدم المدارس التي تناولـــت علوم الإدارة , وتمتـــد جذورها إلى دراسات ماكس فيبر، فريدريك تايلور و هنري فايول ،...إلخ.

واهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، لذلك فإن اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية، مما أدى إلى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل أوجه النشاط في المنظمة، ويمكن على وجه التحديد، إيراد النماذج المنظمية الآتية – النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية– كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التي سادت خلال الحقبة التاريخية في ذلك الوقت، وسنتطرق لكل من هذه النماذج على حدى في هذا الجزء من البحث.

1. نشأة المدرسة الكلاسيكية:

تاريخيا يرجع ظهور هذه المدرسة إلى مطلع القرن السابق، وهي تعتبر الإطار الفكري الأول الجامع لمساهمات مفكري التسيير، ولقد عرفت لدى الكثير من الكتاب باسم المدرسة العلمية باعتبارها أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على التسيير ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوض ما كان سائدا من قبل من الاعتقاد أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تزدادان بتوسيع حجمها. تضم هذه المدرسة إضافة إلى إسهامات مفكي القرن 19 ومن قبلهم جوفز Jove ‘s وبابيج Babbage تيارات بارزة يقودها كل من ماكس فيبر، فريدريك تايلور، هنري فايول[1].

لقد كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيارة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها[2]:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

2. مبادئ النظرية الكلاسيكية:

من أهم المبادئ الكبرى لهذه النظرية نجد المبادئ التالية[3]:

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات والقواعد والمعايير).
- مركزية السلطة.
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل.
- الفصل بين الوظائف.
- إيجاد أمثل طريقة لأداء أي عمل.

3. نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي:

لقد تعرضت أفكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب المدرسة السلوكية –القائمة على التركيز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال وان المنظمات في حركتها تنبثق تلقائيًا من التعاون بين العنصر

---

[1] مطبوعة اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية لجامعة باتنة ، ص 29.

[2] www.aljannaway.com

[3] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 89.

البشري وان هناك حسابات تؤثر في سلوك الأفراد في المنظمة أهم من البناء التنظيمي وتحديد الاختصاصات والهياكل التنظيمية–

لهذا فإن العديد من الدراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق المدرسة الكلاسيكية، ومن أهم الانتقادات ما يلي[1]:

– تفترض هذه المدرسة الرشد والمثالية في القرارات لكن في الوقع من الصعب التمسك بالمثالية والرشد في كافة الأوقات كما أن القرارات حسب الكلاسيك تكون بطيئة.

– إن هذه المدرسة اعتبرت الإنسان آلة منتجة، كما استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال، وأجبرهم على الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.

– إن التقسيم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطرار العمال و خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة،وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي، وقد أثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة،مما أخل بكمية و نوعية الإنتاج وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسبة التغيب وتسرب العمال والاستقلالية و التذمر في أوساط العمل.

– أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم الصناعي و محيطه الخارجي (نظام مغلق).

لقد فقدت هذه المدرسة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على الروح الفردية و تعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية كسلاح جديد لتحقيق مكاسب أكبر.

4. أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية:

– **النظرية البيروقراطية** (max weber):

هي نظام مثالي للإدارة، حيث يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية)، و أركان هذا النموذج نستطيع إيضاحها كالآتي[2]:

---

[1] http:// www.ulum.nl/b112.hml

[2] http://www.geek4arab.com/less

- التقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته).
- التدرج الهرمي الثابت في المنظمة حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة.
- الميكانيكية في الأداء، والتزام العمال بالقواعد واللوائح.
- الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة.المثالية والرشد.
- مزية هذا النظام هو تحيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم

ـ نظرية التقسيمات الإدارية (henry fayol):

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة، ولذا اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن رواد هذه النظرية هو **henry fayol** والذي وضع قواعد الإدارة ومبادئها ورأى هنري فايول أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات التي حددها في أربعة عشر مبدأ وهي:-تقسيم العمل-المسؤولية والسلطة -المركزية - تدرج السلطات -النظام - الترتيب - خضوع المصالح الفردية للصالح العام - وحدة الأمر - العدل أو المساواة - الاستقرار الوظيفي - وحدة التوجيه - المبادأة أو الابتكار - مكافأة الأفراد — روح الفريق[1].

ـ نظرية الإدارة العلمية (fredrik. w. taylor):

هذه النظرية نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور وذلك في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911م. وقد ركزت هذه النظرية على الجوانب المادية في الإدارة والمتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرتهما الهدف الرئيس للإدارة متجاهلة العنصر البشري .

كما تهتم بدراسة الحركة والزمن ولا تنس تشجيع العاملين على الإنتاج بوضع الحوافز المادية ومما يلاحظ على هذه النظرية اعتمادها على الإدارة العليا للمؤسسة وليس الإدارة الوسطى أو الدنيا[2].

[1] خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنش، سنة 2005، عمان، ص 51.

[2] http://docs.ksu.edu.sa/doc/articles12/article120602.doc

الجزء الثاني

نظرية الإدارة العلمية لتايلور

1. لمحة تاريخية عن حياة فريدريك ونسلو تايلور
2. الفرضيات التي اعتمد عليها تايلور في إعداد فلسفته
3. التجارب التي قام بها تايلور
4. المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية
5. الانتقادات التي تعرض لها تايلور

تمهيـــد:

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وتعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين من أهمهم: كارلوس بابيج Charles Babbage عام 1830، هنري ماتكاف Henry Matcalf 1880-1893، هنري تاون Henry Towne 1870، فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor 1856-1915، فرانك جلبرت Frank gilberth 1868-1924وهنري كانت Henry gantt 1861-1919.كانت هذه البحوث تهدف إلى استنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم الحياة والعلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية .

لقد اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور وذلك بالرغم من مساهمات الباحثين السابقين، ذلك أن تايلور قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة استنادا إلى مجموعة من التجارب العلمية وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الجزء.

1. لمحة تاريخية عن حياة فريدريك تايلور (1856ـ1915) Frederick Winslow Taylor :

ولد فريديريك ونسلو تايلور في 20 مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب Midvale Steel Co ، وخلال ثمان سنوات تدرج (تايلور) في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة. وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تذمرهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية.

وحين جاءته الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية. وقد اعترفت الهيئات العلمية وغير العلمية بعبقرية (تايلور) فمنحه معرض باريس الدولي الميدالية الذهبية عام 1900 لاختراع متعلق بصناعة الصلب، كما عينته (جمعية المهندسين الميكانيكية الأمريكية) مديراً لها عام 1906 ومنحته جامعة بنسلفانيا درجة الدكتوراه الفخرية عام 1906 اعترافاً له بفضله. وذاع صيته حتى أصبح عالماً من علماء الإدارة، والهندسة عام 1912، وانتشرت مبادئه وأفكاره في الإدارة في معظم البلدان الصناعية كأمريكا وروسيا وانجلترا وفرنسا وألمانيا خلال ثلث قرن، كما ترجم كتابه الذي نشر فيه فلسفته في الإدارة العلمية عام 1911 وهو كتاب (أصول الإدارة العلمية) شرح فيه بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية والغرض منها وكيفية تطبيقها[1].

2. الفرضيات التي اعتمد عليها تايلور في إعداد فلسفته:

لقد استند تايلور على مجموعة من المشاهدات يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

– أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.

– إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر .

– جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته .

– جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين. والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ (تايلور) تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي . وقد علل تايلور وجود هذه الظاهرة إلى سببين :

- (الطبيعة البشرية) فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية.وكذلك أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته.

---

[1] مطاوع، إبراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد. الأصول الإدارية للتربية، جدة، دار الشروق للنشر، ص30.

[2] مطاوع، إبراهيم عصمت. الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر، ص79.

- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

3. التجارب التي قام بها تايلور :

للتأكد من الفرضيات سابقة الذكر قام تايلور بالتجارب التالية[1]:

– تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام تايلور وبناء على افتراض تدني معدل الإنتاجية، بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال. وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية واكتشف أن الإنتاجية تضاعفت عدة مرات، وباستخدام نصف وقت العمل. وبذلك دلل على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها بالتقادم التي لا تقوم على أسس علمية.

– تجربة ملاءمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

لاحظ تايلور أيضا أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع، أدوات يجلبها العمال أنفسهم، وأنهم يستعملون نفس الأدوات سواء كانت الخامات التي يدفعونها ثقيلة أم خفيفة. وبذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال. وأدى ذلك إلى حدوث تغير هائل في حجم الإنتاجية، مما جعله يحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج وتدريب العمال على استعمالها.

– تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تايلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما دعاه إلى تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا له، وأدى ذلك إل زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ. وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بإخراج كتابه مبادئ الإدارة العلمية والذي ضمنه المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقا لها.

4. المبادئ والأسس الرئيسية للإدارة العلمية:

لقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي أعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ ما يلي[2]:

– إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

– إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .

---

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، عمان، ص 62.

[2] الموقع الالكتروني لصبرية موسى اليحيوي.أستاذة الإدارة التربوية في كلية التربية والعلوم الإنسانية– جامعة طيبة بالمدينة المنورة. www.drsmy.com.

– تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.

– تحديد المسئولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.

– ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

– إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

5. الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:

لقد لاقت أفكار تايلور الكثير من الانتقادات وذلك للأسباب الآتية[1]:

– اعتبرها الكثيرون أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.

– اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).

– أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.

– طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطئ وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

– عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.

– لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

– ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، و لم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

– نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.

– تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.

– لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحته كأداة من أدوات الإنتاج. وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، وأيضا، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

[1] هريرا ج ، خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة . الوثيقة رقم 3 من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات (سانتياغو- تشيلي- تشرين الثاني 1984).

الجزء الثالث

التايلورية الحديثة ـ النيوتايلورية ـ

❶ التطور الإنتاجي: أسبابه ونتائجه
❷ محدودية التايلورية وأسباب ظهور التايلورية الحديثة "النيوتايلورية"
❸ خصائص ومميزات المؤسسة النيوتايلورية
❹ الفروقات الجوهرية بين التايلورية والتايلورية الحديثة

تمهيــد:

بالرغم من الثورة التي أحدثها تايلور بأفكار التي جاء بها من خلال نظرية الإدارة العلمية وحجم التغيير الذي أحدثه إلا أنه تعرض إلى انتقادات كثيرة كما سبق وأن أشرنا في الجزء السابق، حيث اعتبرت أفكار تايلور أنها تضر بمصالح العمال وأنها تلغي شخصية العمال (اعتبر العمال بلهاء لا يعون مصالحهم)، كما أدت أفكار تايلور إلى نشوب حرب بين العمال وبين أصحاب العمل، كما نوهت النقابات العمالية إلى أن طريقة الحوافز تضر بالعمال سواء كانوا بطيئين أو غير بطيئين. كل هذه الانتقادات كانت لأن أرباب العمل اعتبروا أن أفكار تايلور تعطي حقوقا جديدة للعمال لا يستحقونها. وبالرغم من ذلك يشهد العالم اليوم ما يسمى بالنيوتايلورية فهل هي عودة التايلورية من جديد؟ هذا ما سيتم التطرق إليه في الجزء الثالث والأخير.

1. التطور الإنتاجي: أسبابه ونتائجه.

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى حدوث تغييرات، والتي أدت إلى تطور الانتاج، ويمكن حصر هذه التغييرات في العناصر التالية[1]:

- تغييرات المحيط الاقتصادي:

مع احتدام المنافسة وظهور الأسواق العالمية واتساعها وكذا مع ارتفاع القدرة الشرائية للأفراد تغيرت متطلبات الأفراد حيث أصبحت أكثر تنوعا، هذا يعني أن مفهوم المنتج قد تغير.

- تغيرات المحيط التكنولوجي:

لقد تغير المحيط التكنولوجي إلى حد كبير وذلك نتيجة للتقدم التكنولوجي الحاصل، وكذلك مع وصول المنتجات المبتكرة والجديدة إلى العديد من الأسواق. كل هذه التغييرات أدت إلى ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا من أجل مسايرة المعطيات الجديدة للسوق.

لقد أجبرت التغييرات السابقة التي طرأت على المحيط الاقتصادي والتكنولوجي المنظمات على الاعتماد على مجموعة من العناصر في العملية الإنتاجية مثل الجودة والمرونة والإنتاجية والابتكار، هاته العناصر الأربع أطلق عليها مربع المنافسة وهي:

1. **الجودة**: وفقا لــ AFNOR (الوكالة الفرنسية لضمان الجودة)، الجودة هي قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية متطلبات مستخدميها، وبشكل متزايد تعتمد المنظمات على مفهوم جديد للجودة يسمى الجودة الشاملة والذي يعتمد على ما يسمى بالأصفار الخمس: 0 خطأ، 0 عطب، 0 حادث، 0 مخزون، 0 موعد. إنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن.

2. **الليونة (المرونة)**: وهي قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل سريع للطلب أو تغيرات المحيط. في الوقت الحالي وبوجود محيط معقد وفي ظروف عدم التأكد يجب أن تكون المؤسسة مرنة سواء كان الأمر يخص الكمية أو النوع.

3. **الإنتاجية**: وتعرف إنتاجية العمل بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل أو النسبة بين الإنتاج المحقق و كمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة.

4. **الابتكار**: والابتكار هو خلق وإنشاء وتطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة، والفعالية، أو ميزة تنافسية جديدة.

---

[1] الموقع الالكتروني: http://www.cultureco.com/blog/blog/bts-immobilier/economie_d_entreprise/l_activite_productive

2. محدودية التايلورية وأسباب ظهور التايلورية الحديثة :

عرفت النظرية التايلورية محدوديتها من خلال مواجهتها للصعوبات الأولى في ستينيات القرن السابق، وذلك نتيجة لتدخل النقابات التي تدافع عن العمال خاصة تلك التي في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أشارت إلى

رداءة النوعية وتضاعف العيوب في المنتجات، وكذلك عدم القدرة على تلبية الطلبات المختلفة[1].

ومن هذا المنطلق ومن أجل مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل خاصة في قطاع بعض الخدمات (الإطعام السريع، البنوك، التأمين، الإدارات،... إلخ)، عرفت النظرية التايلورية بعض التطويرات وأطلق عليها مصطلح التايلورية الحديثة Néo-Taylorisme ، حيث حافظت على المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة العلمية وأدخلت عليها بعض التعديلات، ويمكن حصر أسباب نشوء التايلورية الحديثة في الأسباب التالية:

– عدم المقدرة على تلبية الطلبات المختلفة الحجم بسبب النظام الموحد للتعامل مع الآلات.

– رداءة النوعية وكذا كثرة العيوب في المنتجات المصنوعة بسبب التركيز على الكمية لا على النوعية.

– عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل مما أدى إلى بروز مشاكل بين العمال (الخوف، الغيابات، مقاومة العمل،...)[2].

3. خصائص ومميزات المؤسسة النيوتايلورية:

تتميز التايلورية الحديثة بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي[3]:

– مرونة الكمية الداخلية: وهذا يعني أن تكون المنظمة قادرة على تلبية الطلبات المختلفة الأحجام وعدم التعود على تلبية طلبات ثابتة الحجم أي الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغير حجم الطلب.

– تقييم العمال على أساس مستوى المهام التي يقومون بها.

– الجو السائد أثناء العمل يجب أن يبعث على النشاط والحيوية في العمال من أجل تجنب الملل.

– عملية المراقبة تتم بطريقة مباشرة للعمال والمهام المنوطة لهم.

– تأمين التنسيق والتنظيم من خلال العمل وفق جماعات.

– التايلورية الحديثة تخص بصفة أكثر قطاع بعض الخدمات (البنوك، الإطعام السريع، التأمين، الإدارات).

– هناك فئتان من العمال في المنظمة: فئة مؤهلة وتتمتع بمكانة نوعا ما، وفئة غير مؤهلة.

– الموقف من الجودة: هو اعتبارها أنها شيء جديد أو مفروض.

– المعلومة التي يتم استخدامها هي رسمية وهي نابعة من الأعلى نحو الأسفل.

– إستراتيجية المؤسسة تكون معلومة من طرف السلطة العليا فقط لا غير.

---

[1] http://www.qualiteonligne.com

[2] http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-2nde/aide-scolaire-Sciences-economiques-et-sociales/La-production-Partie-2/1169

[3] مرجع سابق http://www.qualiteonligne.com

4. الفروقات الجوهرية بين التايلورية و التايلورية الحديثة:

يستخدم العديد من الكتاب والاقتصاديين والباحثين عبارة عودة التايلورية للدلالة على التايلورية الحديثة أو النيوتايلورية. هذا التعبير يعني أن النيوتايلورية تحافظ على المبادئ الأساسية للنظرية التايلورية ولكن مع القليل من التغيير وذلك من أجل مسايرة الأوضاع الحالية خاصة التطور التكنولوجي أو ما يسمى بالثورة الرقمية، لكن هذا لا ينفي وجود فروقات بين النظريتين، ويمكن تلخيص أهم هاته الفروقات فيما يلي[1]:

– **الموقف من الجودة:** بحيث أن النظرية التايلورية لا تعير أهمية للجودة **la Qualité** ، بل أن المعيار الوحيد الذي تعتمد عليه هو الكمية **la Quantité**، ولهذا فالنظرية التايلورية في عصرنا الحالي تعتبر قاصرة لا تسمح بالمنافسة في الأسواق العالمية في ظل التطور التكنولوجي الحاصل.

– **من حيث الإنتاج:** تعتمد النظرية التايلورية على الإنتاج بكثرة أي بكثافة وبالتالي زيادة التخزين، بينما النيوتايلورية فهي تعتمد على تخفيض التخزين وبالتالي عدم تكثيف الإنتاج، حيث ترى هذه الأخيرة أن كثافة الإنتاج تؤدي إلى تحميل المنظمة تكاليف جديدة (تكاليف التخزين).

– **تشابه الطلبيات:** فالنظرية التايلورية تقوم على أساس أن جميع الطلبيات لها نفس المواصفات، في حين أن النيوتايلوية تأخذ بعين الاعتبار إمكانية الاختلاف في المواصفات من طلبية لأخرى وهذا ما يبرر عدم اعتماد هذه الأخيرة على تكثيف الإنتاج لأنه قد لا يحمل نفس مواصفات الطلبيات.

– **الحاجات الإنسانية:** لم تهتم النظرية التايلورية بالحاجات الإنسانية للفرد أو العامل بل تجاهلتها واعتبرت أن العامل عبارة عن آلة، على عكس النظرية النيوتايلورية والتي ركزت على عمل الأفراد ضمن جماعات مما يخلق نوعا من النشاط وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية وجودة المنتجات.

[1] http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-2nde/aide-scolaire-Sciences-economiques-et-sociales/La-production-Partie-2/1169

الخاتمـــة:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية إحدى أهم المدارس الاقتصادية والتي كان توجهها الأساسي هو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء، وكذا كيفية زيادة إنتاجية المنظمات وذلك بغض النظر عن النتائج الايجابية والسلبية والانتقادات التي تعرضت لها، حيث حاولت من خلال نظرية الإدارة العلمية إرساء أو إحلال الأسلوب العلمي بدل الأسلوب التقليدي (الحدس والتقدير) في تحديد العناصر الوظيفية واختيار وتدريب الأفراد. وعلى الرغم من ظهور عدة نظريات قامت على أنقاذ النظرية الكلاسيكية إلا أن العديد من المنظمات العالمية اليوم تتبع الأسلوب التايلوري.

وبالمقابل هناك مؤسسات عالمية كذلك تسعى إلى استخدام مبادئ النظرية التايلورية وايجابياتها ومحاولة تلافي عيوبها ونقائصها من أجل إيجاد نموذج جديد يتلاءم ومتغيرات العصر، حيث ظهرت النظرية النيوتايلورية والتي علق عليها العديد من الباحثين على أنها عودة التايلورية، لكن عودة التايلورية هاته لا تعني عودة نفس الايجابيات والسلبيات والعودة إلى نقطة الصفر، فالفروق الجوهرية تكمن في العناصر التالية:

- الاعتماد على الجودة.
- مراعاة الحاجات الإنسانية.
- مسايرة التطور التكنولوجي أو ما يسمى بالثورة المعلوماتية.

ويرى العديد من الباحثين أن هذا النموذج الجديد من الإدارة ليس له أي صلة بالنظرية التايلورية وأننا في مرحلة ما بعد التايلورية وليس التايلورية الحديثة، وفي المقابل هناك باحثون آخرون (أغلبية) يرون عكس ذلك بحجة أن هذا النموذج الجديد يعتمد على مجموعة من المباديء والتي هي تايلورية في الأصل وهو الرأي المأخوذ به في هذه الدراسة. ويأمل الباحثون والاقتصاديون أن تأتي النيوتايلورية بايجابيات فيما يخص الأساليب والنظم الإدارية والتي تعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية، فهل سيتحقق ذلك؟ فلنترك فرصة للزمن للإثبات أو النفي.

قائمة المراجع

الكتب والأوراق البحثية:

1.مطبوعة اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية لجامعة باتنة.

2. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 2002.

3. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنش، سنة 2005، عمان.

4. مطاوع، إبراهيم عصمت. الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر.

5. مطاوع، إبراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد. الأصول الإدارية للتربية، جدة، دار الشروق للنشر.

6. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، عمان.

7. هريرا ج، خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة. الوثيقة رقم 3 من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات (سانتياغو- تشيلي- تشرين الثاني 1984).

المواقع الالكترونية:

1. www.aljannaway.com

2. http:// www.ulum.nl/b112.hml

3. http://www.geek4arab.com/less

4. http://docs.ksu.edu.sa/doc/articles12/article120602.doc

5. http://www.qualiteonligne.com

6. http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-/aide-scolaire-Sciences-economiques-et-sociales/La-production-Partie-2/1169

7. http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-/aide-scolaire-Sciences-economiques-et-sociales/La-production-Partie-2/1169

8. http://www.cultureco.com/blog/blog/bts-immobilier/economie_d_entreprise/l_activite_productive